

<研究論文>トランスフォーメーションalリーダーシップの意義

著者	斎藤 弘行
著者別名	Saito Hiroyuki
雑誌名	経営論集
巻	44
ページ	53-70
発行年	1997-02-28
URL	http://id.nii.ac.jp/1060/00005654/

トランスフォーメーションナルリーダーシップの意義

斎藤 弘 行

はじめに

1. リーダーシップ定義をめぐっての若干の議論
2. トランザクショナルリーダーシップについての若干のコメント
3. トランスフォーメーションナルリーダーシップへの思考転換
4. トランスフォーメーションナルリーダーシップ再考
5. トランスフォーメーションナルリーダーシップの倫理性

終りに

はじめに

この小稿はリーダーシップの考え方をよりよくするために、トランスフォーメーションナルリーダーシップについての若干のコメントを試みるものである。その際にリーダーシップそれ自体の定義は行われない。トランスフォーメーションナルリーダーシップの考え方は既に10年くらい前に語られているのだが、英語圏における組織論のスタンダードなテキストには最近になって定着していて、ほとんどのテキストに見られるようになってい¹⁾。従ってこのテーマそれ自体は旧聞に属するものである。しかしトランスフォーメーション的なリーダーシップについての説明は我々の周辺には余り見かけないという事情もあり、またこの考え方は企業文化の形成との関連づけがなされるという意味もあり、我々はあえてテーマとする。

トランスフォーメーションの考え方をすると基本的には変化のための指揮・指導をすることと、安定のための指揮・指導をすることとの区別をすることを意味する（それがすべてということではないが）。より組織の現状に則して語れば指揮管理を行うもの（いわゆるリーダー）は通常は正規のまた日常的な活動をすることが求められるが、それは仕事の割当、業績評価、意思決定などである。これらをトランザクションと呼ぶ。これに対して指揮（指導）者は重要な変更を創始しかつマネジメントしなければならないが、それは例えば合併、新しい活動集団の創設、企業文化の明確化などのなかに示される。これがいわゆるトランザクションに対するトランスフォーメーションの活動である。我々はリーダーシップのより以上の発展的意味をこのトランスフォーメーションの中に見出そうとするものである。

1. リーダーシップ定義をめぐっての若干の議論

我々はリーダーシップの定義はしないことにするけれども、何故そういう事態のなかに我々が立

つかについて少しばかり語るのがここでの課題である²⁾。その1つはリーダーシップという言葉が余りに多用されていてもう何も付加する必要もないほどになっていて、誰もが常識的に語ることでできる論題になってしまったということにある。その場合常識的な対話では定義など必要なしに相互理解がかなりの程度可能である。

次にリーダーシップは個人的事象か集団的事象かという議論もある。リーダーとは一方で公式的組織のなかで、公式的に任命された人物の行動の視点から観察したとき題材となる。これはリーダーとなる、またなることのできる人間の行動やパーソナリティを分析することにより、リーダーシップを理解しようとすることを意味する。他方でリーダーシップが他人の行動に影響するあらゆる努力のこととする解釈のしかたがある。これは個人に焦点を当てるよりも集団的機能に関連づけられた事柄を指して、集団のすべての成員のなかに共通された機能である。ここでは集団（や組織）のあらゆるところにリーダーがいて、その影響力について語られるのがリーダーシップの発端になっている。この2つの観点のなかにリーダーとマネジャーの区別について問われるべきことが含まれているがここではとりあげない。ただリーダーが公式的に任命された者だけに限定されることは一般的ではなく、それはむしろマネジャーだということだけを付記しておく。

さらにリーダーが下位者（フォロアー）に対する影響力を与えるに当り、その努力の成功があったときにのみリーダーシップが存在したのだとする見解をとることが多い。フォロアーの熱烈なコミットメントをリーダーが発現させたときにはじめてリーダーシップがとられたという説明に同意する立場である。この際にはただ公式的な権限を付与されたリーダーが、その権力を背景にして部下を操縦したり、強制したりしてある成果を得るとしてもリーダーシップがあったということとはできないのだと我々は解釈する。これに対する意見はリーダーは常にある成果、もしくは良い結果、より以上のものを発生させなければリーダーではないのかという質問に集中される。そこではリーダーはこれまで以上の成果を求めることにだけその存在意義があって、リーダーシップを発揮したというのではなくて、日常的な方向づけを示してやって、現状維持（従って事情がこれまでよりも劣化しないこと）をうまくやっているならば、リーダーシップがあったという了解のしかたが主張される。

我々はここで権限を背景にしたリーダーの存在の主張と、現状維持的リーダーの存在の主張のどちらかに賛成するのではなくて、およそリーダーシップが何らかの影響力のありかたに集約されるとする、本質的側面に我々は注目する。影響もしくは影響力とはある人が他の人に影響を及ぼす行為形式のことである。このレベルの説明ではかなり平凡であるからどのような影響（力）があるのかを考えなければならない。すると、「日常的な指示に機械的に合わせることを超えてまたそれ以上に（活動するように）一方の人が他方の人に対して行使する増加的な影響」という説明のしかたが得られる。

リーダーシップはここに考えられたように単なる指示・指令された分量以上のものが発生するこ

とを求めつつ実現しようとするものである。指令への機械的服従と遂行ではリーダーシップはいらないということになる。しかも重要なことはフォロワーがそうしなくてはならないからといった理由で、もしくは指令に従わない結果の恐れのためで行動がなされるのではリーダーシップがあったとは言えないことである。リーダーシップがあるときには、そういうこと以上に人がボランティアに何かを行うような影響力が見られるのである。パワーや権限に基づく影響プロセスとは異なるのはこのことである。パワーや権限によってももちろん指示以上の増加分を獲得することはできても、人の自発的行為がなくては永続きはしないし、組織から人は去ってしまう。あくまでリーダーによる自発的同意の発生能力がなくては、真のリーダーシップがあるとは言えないことになる。こうしてみると、誰もがリーダーになれる可能性をもつ。その意味は組織の中である公式的地位を占め、権限を有するものだけがリーダーだということではないということである。むしろ、非公式的リーダーがいてそれが組織の力をより発揮させること、組織の有効性を高めることが望ましいということになる。そういうリーダーの力を「インクリメンタル・インフルエンス」という表現をするものもある³⁾。

こうしたリーダーとフォロワーのかなり客観的な力関係のほかに、影響力の実体がはっきりしないままに確認される力としてのカリスマ的リーダーシップが加えられる（これについては後ほどさらに言及される）。これは特別な種類のリーダー・影響力である。これは個人的能力という力に頼るのであって、そういう点からすると、影響力の源泉を公式性に求めないところに意義がある。カリスマ的リーダーシップの考えは古代ギリシャや聖書のなかに見られるというが、今日的な考えを背景にして、政治的および宗教的リーダーの分析をもとにリーダーシップを考え直したのはハウスだと言われる。それによるとカリスマ的リーダーは自信と部下への信頼、自由から出て来る期待度の大きさ、イデオロギー的視点、自分の事例の使用などをもって示される。これに対してフォロワーはそのリーダーに信頼と尊敬を向ける。それと共にリーダーを超人的な英雄もしくは精神的指導者として崇拝しかつ偶像化する。

我々はここでリーダーシップの説明の傾向がカリスマ的リーダーシップの方向にあることが示唆されることを知りさえすればよい。それはリーダーシップの完全な客観的かつ科学的陳述では済まされないことを知らせる。それはリーダーシップを、例えばパスゴール理論やコンティンジェンシー理論により科学の様相をもって示すだけでは間に合わないことが暗に含まれるということである⁵⁾。

2. トランザクショナルリーダーシップについての若干のコメント

トランスフォーメーション・リーダーシップはトランザクショナルリーダーシップとの対比で、またその発展形態として語られるのが普通である。極く単純にはトランザクショナルリーダーシップ

は伝統的なマネジメント機能である、指揮指導（リーディング）のことを指すと言われる。この手のリーダーはフォロワーの役割並びに仕事要件を明確化し、構造づくりをして、適切な報酬を与えるようにし、かつ、フォロワーの社会的欲求に対して配慮しまたそれを満してやろうとする。部下を満足させる能力をリーダーが持つことが生産性に連ることをそのことは含む。それはマネジメント機能にぬきん出ているからである。しかもこのリーダーは仕事を懸命にこなし、我慢強く、公平である。事を円滑にしかも能率的に統統的に運ばせることを誇りとしているのがこういうリーダーである。彼は計画、スケジュール、予算といった没人格の実績に特に注目し仕事を行う。また組織の規範と価値への同調度は高いことはいうまでもない。

こうした、いささか冗漫な説明のなかで我々はマネジメント機能のことを思い出す手がかりを得るだけで十分である。つまり、トランザクションの本質はマネジメント機能におけるリーディングに関連するか、それともリーディングを扱うことにあるかもしれないのである。そして、マネジメント論の標準的テキストは計画、組織、指揮（これがリーディングに相当する）、統制を基本的機能としてほとんど共通してあげている（そして組織と指揮とを組織のなかにまとめてしまうものもあるがここではさし当り別の機能とする認識をもとにする）⁶⁾。

とするならばトランザクションについて知ろうとすればマネジメント機能におけるリーディングを調べれば済むことになる。これについていくらかの引用をすれば上述の説明と重複するであろう。例えば「指揮とは組織目標を達成するように従業員を動機づけするべく影響力を行使することである。指揮は組織全体にわたって従業員に対し目標を伝達し、高いレベルでの活動をしてもらいたいとする願望を従業員に吹き込むことを意味する。それはマネジャーと直接に活動する人はもちろんのこと、組織におけるあらゆる部署をも動機づけることである」と⁷⁾。またこのほかにどんなことが達成できるかということについてのビジョンのアウトラインを示し、しかもビジョンはすべての人に対して明確な表現で示されることも加えられる。それは例えば動機づけのためのインセンティブプランの指示としてあるし、また従業員の側からの積極的参加を求めて、コミットメントを強めることで、ビジョンの効果を高めることも考えられる⁸⁾。

我々はここでリーディング（またはダイレクティング）の初歩的組織のなかで語られることは既にビジネスオーガニゼーションのテキストにおいて、リーダーおよびリーダーシップとして扱われていることと同じだということを知りさえすればよい。すなわち、いわゆる組織論においてはこれまで（といっても少なくとも70年代頃までは）伝統的マネジメント機能としてのリーディングがリーダーシップ論であったのである。

こうしてトランザクショナルリーダーは組織とその成員の間のトランザクションを上手にこなすことになる。それは不確定的要素に依存する報酬を与えることにより仕事を行うようにもっていく

ことである。この報酬とは我々の知っている容認、昇給、昇進などといった形をとるのはいうまでもない。この際にリーダーは例外によるマネジメントの原則を利用することがしばしばある。それはフォロワーの成果をチェックするためである。常時リーダーがフォロワーに接触し、関与すればどこからどこまでがフォロワーの業績かははっきりしなくなるから、例外原則によりリーダーとフォロワーの活動がある意味で切り離されていることがトランザクションにおいては必要とされるわけである。そうすれば標準からずれた行動（結果）があったときに修正手段が直ちに実行できるし、さらにはペナルティを課す理由づけがはっきりしてくる。

トランザクショナルリーダーが、パスゴール理論と結びついているとする指摘もある。また情動的リーダーシップ理論もトランザクションの考えによって特色づけられると同時に指摘されている⁹⁾。パスゴール理論はもともと動機づけの期待理論に依存することは自明である。期待理論は、努力実績期待（自己の努力が必要とされた実績レベルに導くであろうとすることの確率）、実績－成果期待（実績がうまく行くことはある成果もしくは報酬を生じるであろうということの確率）、およびベイランス（成果もしくは報酬の期待された価値）という3つの主要な要素を含む。パスゴール理論はこの期待理論を使って、リーダーが仕事目標の達成をより容易にあるいはより魅力あるようにする方法で決定する指針を与えるものである。こうしてリーダーの行動がモチベーションにプラスの作用をし、フォロワーの仕事満足にもプラスの影響をするにはどうするかを説明する試みが、パスゴール理論だということになる。

先に情況理論としてのトランザクションの考えを指示したが、リーダーとフォロワーの間のトランザクションを相互に満足させるという事情が発生したとき、とくにある特定の情動的コンテキストを強調することが行われる。そこではリーダーシップとは、リーダー、フォロワー、情況という3つの力が重なり合うところにあるとする考えが提出される。この3つの力の特徴とそれが相互作用する方法を知ることによってはじめてリーダーシップを理解することができることになる。特に情況に関して言うともリーダーシップが情況をつくるのではなく、情況がリーダーシップをつくるのだという表現に注目すべきである（つまりある運動はいくらリーダーが叫び声をあげても起って来ないという事実がこれを知らせる）¹⁰⁾。

トランザクションの考え方はこのほかにも例えば社会学的文献における相互作用の考えの中に見出すことができる。個人間の社会的関係、個人と集団との関係における相互的影響を表現するのに用いられる概念である。単純には個人と個人との関係で捉えられるが、現実には複数の人間の間の多様な関係なのはいうまでもない。それは社会学の基本問題として、行為する人間の間の、相対的に継続的な社会的関係はいかにして成立するかを解明することのなかに本質を見出す。その標識は相互性、期待、均衡性である。相互性とは行為のお互いの姿もしくは形式のことである。期待は相互

作用の相手方にどのように対応するかを予め考えることである。均衡性とはその都度の行動と反応がそれに見合ったものになっていることである。そのような状態になっていないと相互作用関係が安定しないことをそれは指唆する。この種の行動のトランザクションは相手方が何らかの文化的に媒介された知識、行動様式をもつことがあると予め知っているコミュニケーション過程のことであって、その意味でトランザクションを考察する可能性を含んでいる。こうした文化的背景を捨象してただ相互作用の頻度、接続期間、評価といったことを中心に考察する、いわゆる行動主義的相互作用がトランザクションだということもある。その主旨はこういうことにある。「相互作用は社会的交換過程のことであり、そこでは各々の参加者が出来る限り大きな報酬の合計を得るように自己の行動を調整する努力をする」と¹¹⁾。

3. トランスフォーメーションナルリーダーシップへの思考転換

これまでトランザクションナルリーダーシップにおけるトランザクションの意味についてだけ考えて来たが、実際にはトランスフォーメーションナルリーダーシップとの対比のなかでトランザクションを見ないならばどちらの概念もはっきりしないのである。従って我々は以下においてトランスフォーメーションナルリーダーシップのことを語るとしてもトランザクションナルリーダーシップに触れないわけには行かない。

1980年以前のリーダーシップ研究が、ミクロレベルにおける研究、観察可能な、短期的なリーダー・フォロワー関係の研究にあったという指摘がこの場合重要である。ということはマクロレベルの研究がおろそかにされていたことを意味する。つまり組織のトップに立つもののリーダーシップとか、広く社会におけるリーダーについて（これをメタレベルというが）一般的に研究対象としては関心が少なかったのである。それまで主として独裁的リーダーシップに対する民主的リーダーシップ、仕事指向と関連指向のリーダーシップの区別、指令的リーダーと参加的リーダーの関係、先導的かつ新企画を考え出す能力のあるリーダーシップと思いやりを主とするリーダーシップの区分などが研究並びに教育のための重要なパラダイムとなっていた。このパラダイムに共通する特色はリーダーシップは交換過程であるということである。交換はいわゆるトランザクションであり、リーダーとフォロワーとの間にある種の契約関係が形成されていることが前提となっていて、フォロワーの業績が契約通りになるならば、フォロワーの欲求が満されるようなトランザクションが生じるのだという解釈ができる。この場合にリーダーシップがあったかどうかはリーダーがこの契約を果すように強要するリーダーの力があるかどうかに関係する。フォロワーは契約通りに上手に行動し、成果を出せばそれで済むことをそのことは意味する¹²⁾。

これに対してトランスフォーメーションナルシップの考えは1970年代に出現する。その発端はバー

ンズによる政治的リーダーシップの2つのタイプ、つまりトランザクショナルとトランスフォーメーション・リーダーシップの区分と分析にある¹³⁾。それによるとトランスフォーメーション・リーダーは、恐怖、貪欲さ、嫉み、憎しみのような次元の低い感情に訴えるよりはむしろ、自由、正義、公平、平和、人道主義のような次元の高い理想や価値に訴えかけることによって、フォロワーの自覚を高めようとする。バーンズのこうした提案は、こうしたリーダーシップによって社会を若返らせ、制度を改革することができるということにある。実際に多くの学者がこの提案に賛成していると言われるが、社会並びに経済問題は靈感に満ちたビジョンを夢想し、それを追求するようにフォロワーを動機づけるリーダーが欠除することで発生するのだと言う。

従ってトランスフォーメーション・リーダーシップはこれに基づいて語ると次のようになる¹⁴⁾。このリーダーシップはフォロワー（従業員）の態度とその装いを変化し、組織の使命、目標、戦略に対するコミットメントを形成することを重点的に行う。それはどういうときかというと、リーダーがフォロワーの関心の幅を広げその程度を高めるときであり、集団の目的と使命の自覚と受入を生み出すときであり、またフォロワーが自分自信の利益を超えて集団のために考えるようにリーダーがフォロワーを感激させるときのことである。このようにしてトランスフォーメーション・リーダーの特質はフォロワーの権限（および能力）増加をはかることにある。しばしばこれはエンパワメントと呼ばれる¹⁵⁾。フォロワーはこのことにより責任の引受をすることができるし、自己のイニシャブに基づいて行動することができるようになる。と同時にエンパワメントは仕事に関心を持ちかつコミットし、没入して行動できるような条件をフォロワーに提供することをも含む。フォロワーは詳細な指示もしくは承認をいちいち受けてから活動することのないようになっていることが大切なのである。

トランスフォーメーション・リーダーシップは明らかにリーダーシップ文献にとっては比較的新参者である。それはいわば変化のためのリーディングと安定のためのリーディングを区別することに出発点がある。トランザクショナルリーダーとして活動しなければならない場合もあるからリーダーはトランスフォーメーションにだけかかわっていればよいとも言えない。2つの種類のリーダーシップに勝れているものもあればどちらかに能力があるものもある¹⁶⁾。

4. トランスフォーメーション・リーダーシップ再考

これまでの陳述でトランスフォーメーション・リーダーシップのあらましが語られたのだが、我々はさらにこのリーダーシップスタイルについて検討を加える。トランスフォーメーション・リーダーシップについてはバーンズと共にしばしば引用されるのがバスの調査結果と見解である。我々も以下においてこの考え方を中心にして説明を続ける¹⁷⁾。またそれを補うためにハントの作品

も使用する¹⁸⁾。

(1) バスによる調査結果について若干示すことが最初の課題である¹⁹⁾。それはアメリカにおける全国規模でのほぼ850人の、仕事についている者のインタビュー調査から得られたものである。大部分のフォロワー（上級経営担当者としての）は自分のマネジャーに対して好意的であり、敬意の気持ちは持つことが認められるが、マネジャーの動機づけの方法に対する無知に気づいているという。70%の人が仕事の倫理を支持するのに対して、だからといって出来る限り一生懸命仕事をやると報告したのはたった23%である。また9%の人が自己のパフォーマンスはトランザクションにより動機づけられるとする。大部分の人の見解として、自分が獲得したものと、自分が仕事のなか

に注ぎ込んだ努力レベルとの間には結びつきが見られないという結果もあげられている。

この調査体験においてトランスフォーメーションリーダーはフォロワー（ここでは調査対象となっている者）に途方もなく時間を使わすようにして、フォロワーの予期していたこと以上のことをやらせるように誘引してしまったという。フォロワーの期待はトランスフォーメーションリーダーの満足を引き出すことにあり、フォロワーは命令されたことに支援する努力をするようになっていく。フォロワーはそうしたリーダーを見習う気持ちになっている。それにより、より高い質の業績が生じより大きな革新（努力）への自覚が高められると言われる。この際にフォロワーが組織へと全体的にコミットし組織への信仰が成生することは、このリーダーへの信仰への結果として生じるとする結論に我々は興味を覚える。調査対象者の答えのなかに、これまでの経歴のなかで少なくとも1人のトランスフォーメーションリーダーに出会っているという。

この調査における確認事項はトランスフォーメーションリーダーとはどういうものかということである。これは「慈悲深い父親のようであり、いつも友人であり続け、より大きな知識と経験にもかかわらず人を平等に扱う」ことのできる人物である。さらに「誠実と公正のモデルとなり、明快で高いパフォーマンス標準の設定をする」ものでもある。「助言、助力、支援、容認、心の広さをもって部下を励ます」ことも認められる。下位者に対するリーダーの「知性への信頼感」を与えると共に、良い聞き手でもある。部下に自律性を与え、その発展をうながす。専門知識も一般知識も部下と共有しようとする。リーダーは一般的には公式的であり、その限りで賞罰のけじめはあるにもかかわらず、フォロワーからは非公式的で、近づき易いという感じをもたれる。そして結局フォロワーが独立して行為するに当って頼りにされるのがトランスフォーメーションリーダーである。

以上のような事実が質問により判明したのであるが、73項目にわたっているという。これにより5つの因子が抽出されるが、そのうち2項目がトランザクショナルリーダーシップに関連する（それはコンティンジェントな報酬と例外によるマネジメント）。3項目がトランスフォーメーション

ルリーダーシップに関連する。それは(a)カリスマ的リーダーシップ(リーダーが熱狂、信頼、忠誠、自己の誇りと目標への信頼を喚起する)、(b)個別化した配慮(リーダーが部下の教育と、個人主義的方向づけを続ける)、(c)知的刺激(リーダーはフォロワー同志の問題解決能力を高める)を含むとされる²⁰⁾。そしてこの3つの因子は集団的効果を顕著に示すものであり、フォロワーの上位者に対する満足度のもとをなすということも発見されている。

これらの事実によりトランスフォーマー型リーダーシップが当たりまえのこと、通常のことについての規定をすることにあるのに対して、トランスフォーマー型リーダーシップは変化と改革の必要性に直面する組織におけるより勝れた業績に導くようにする。もちろんこの考えに対する批判はあるが²¹⁾(それは別の機会に示すとして)、今日のトランスフォーマー型リーダーシップの研究は大部分バスの質問様式に依存すると言われる。特にインタビューを通してのリーダーを記述する質的調査の点につき1つの結果が例示されるが、それは大企業におけるトップ経営者についての結果である。それによると次のような結果が示される²²⁾。つまりトランスフォーマー型リーダーはこういう特性を共有する。(a)自分をチェンジエージェントとして同定する。(b)勇気がある。(c)人間の価値を信じる。(d)価値の追求にかられている。(e)絶えまなき学習者である。(f)複雑、曖昧、不確実を処理する能力を持つ。(g)先見の明がある。

本当にこういう特性があるかどうかは調査研究をさらに行うべきであろうが、支持する結果は出ていると言われる(といってもどのくらいの量の支持的成果があるかどうか不明であるが)。

(2) トランスフォーマー型リーダーシップの3つの大きな因子のなかでとくにカリスマが最も重要な特色とされる(しかしバスは我々のあげた資料以外のところで4つの因子をあげているがそれもカリスマのなかに含めることができる)²³⁾。

バスはカリスマとしてカリスマ的および霊感的リーダーシップをまとめる。カリスマ的リーダーシップはリーダーの昔の考え方にもどってみると、個人の力にうたがってフォロワーに対して心の底からのまた並はずれた影響力を与えることのできる人物である。こうしたリーダーは西欧においては古代ギリシャにまでさかのぼって見られるし、聖書の中にもあるという指摘がある。しかし今日ではいわゆる世界的なリーダーや、軍事領域における将軍や提督にだけに限られるのではない。それはあらゆる組織のなかに存在する、産業におけるリーダーや、軍隊におけるリーダーにも見られる。それにカリスマはトランスフォーマー型リーダーと同義語に用いられていることも多い。殊に政界や宗教界のリーダーの分析によりカリスマ的リーダーを理解しようとする努力もなされている(これについては前に触れた)。

バスの研究は部下の側から見た軍隊および産業のリーダーはどういう人かということである。つ

まりあらゆる人を仕事任務について熱狂的にさせること、組織への忠誠心をもつようにすること、すべての人からの尊敬を起させること、真に重要なことを見抜く天賦の才をもつこと、使命感をもつことなどがあげられる。フォロワーはこの際にこうしたカリスマ性をもつリーダーに全幅の信頼を置いていて、そのリーダーとの交流を誇りと思っていることになる。そうすればカリスマ的リーダーはフォロワーの業績達成と成功のシンボルとして役立っているといえるであろう。

いうまでもなくカリスマの研究はM. ベーバーに負うことは明らかであり、その後の研究の土台を作ったことはよく知られている²⁴⁾。しかし少なくとも組織論において1980年代になってやっと経営組織論の分野でカリスマの認識が見られるようになったこともまた確かである。それまでカリスマ的発想はトランスフォーメーションリーダーとして組織の研究者よりも専門外の一般の人たちが考えていたことなのである。そしてそのことはあたかも科学的でないような印象を受けていた。しかもカリスマについて語ることは生産的ではないし、イデオロギー的になってしまうとする懸念もよく聞く。こうしたことが研究を妨げてしまっていたといういきさつがある。そこでカリスマという概念は神秘主義かもしくは形而上学的なものと考えられ、そのことがこの概念を非操作化しそして測定し難くしてしまったわけである。そして最後には参加的リーダーシップやコンセンサスリーダーシップとの対比で、それらの対極にあるリーダーシップとみなされることもしばしば生じている²⁵⁾。

バス²⁶⁾はまた通常のリーダーとカリスマ的リーダーとの区別をするが、この後者のリーダーは「真実の」リーダーだとする。つまりカリスマ的リーダーは愛憎の激しい感情を自分のフォロワーから引寄せる。と同時にフォロワーはリーダーと同一化することを望む。こうした相互的な密接な関係はトランザクションを遥かに越えたところにある一種の人間関係がつくられる情況を示す。つまり両者の間の関係は「乱流的」なのである。要するに激しい感情のやりとりが絶えずあり、一つ間違えば全く反対の感情的領域に入りこむ可能性を十分に含んでいる。これに対して普通のリーダーにおける感情はそのような荒々しいものではなく、個性なき、どちらにもつかないといった相互関係のなかに表現される。従ってリーダーとフォロワーの関係は滑らかであり、恒常的である。つまり安定的関係を通常のリーダーシップは特色としている。

さらにバス（の調査）によると、カリスマは必ずしも精神的もしくは感情的なものそれ自体ではないように思われる。このあたりの説明ではベーバーのいうパーソナリティの特別な質とする見方とは異なる。それはある場合にはスキルを持つことによってよりカリスマ的になり得ることを暗に含んでいる。スキルは知識と能力の裏づけがあって、スキルであり、そのことは単なる超人的ないしは神的レベルといったミステリーのレベルから我々の認識を引き降してくれる。そこでバスは次のように言う。「産業においてカリスマ的リーダーが乏しいのは、マネジャーが必要なスキルを欠くからである。他方でマネジャーがそのスキルをもつとしてもその目的を得る機会を認識しないか

もしれないし、自分の仲間の中で目立つようにはあえてしないのかもしれない。よりカリスマ的なリーダーは組織的背景において潜在的に存在する」と。このことはかなりの人がカリスマ的になることができると言っているのにはかならないのであって、そのことはトランスフォーメーション型リーダーの「形成」が可能であることを言外に示している。

カリスマと共に、それとほとんど類似の能力としてインスピレーションがある。この言葉は辞書的に、ある人を自信とやる気をもって満し、難かしいことが達成できるのだと自分が感じるようにさせることである。バスはこれと同じように「感情を喚起する、生命を吹きこむ、活気づける、有頂天にさせる」ことがカリスマの重要な側面とする。それはフォロワーのなかに動機づけを生起させて、高めることである。人は一般的には冷静かつ知的討議、すばらしい難問打開の才能、討議のうまさ、美しさによってある力を持つようになるけれども、究極的にはその人の感情が高められ、呼び起されるのではなくては何もすることができない（それが真の動機づけである）。インスピレーション的影響とはそういうものである。リーダーは自信、自己決定、コンフリクトなき内心的状態のあるために混乱時にフォロワーからの尊敬を受けるのだが、それだけではとどまらないで「感情的支援」をしなくてはならない。それはフォロワーに対しての訴えかけであり、初めにあった期待をさらに超えたモチベーションレベルを引出すことを意味する。そこにカリスマ性とインスピレーションの相違はどうでもよいということになる。

(3) バスはまたトランスフォーメーション型リーダーシップの重要な因子として「個人別になされる配慮」をあげている²⁷⁾。これは簡単に言うとリーダーはフォロワーの欲求に配慮し、重要な仕事を割当てて、フォロワーが個人的成長のできるようにすることである。

(a) 個人化した配慮とは先ずもってフォロワーとリーダーとの一対一の接触が基本である。それは要員配置の平等化とも言えるものであり、たとえ大学を出たばかりの者であっても、オープンな接触を維持をリーダーは持つことが要請される。上位者と下位者との同一のスペースにおける共通の施設の共有がよいとされる（もっともわが国の職場はこの特色によって知られているが）。この考え方のもと、影響力は、パワー（権限も含めて）よりも知識と接触頻度によるということである²⁸⁾。マネジメントの勝れた会社は「歩きまわるマネジメント」を持つとされる。そこで会社によってはMISにより集められたデータが意思決定にとって重要でないと考えようになっている。

(b) 個人化した配慮の重要な機能はフォロワーに対する教育的方向づけである。その内容は現在の仕事遂行と、より大きな責任のある未来の地位への準備である。リーダーがフォロワーに接触する理由の1つとして、部下の能力が変化(向上)することおよび動機づけの変化(より超越的な方向をとること)をつくり出すことがあげられる。より挑戦的な仕事の委譲によりフォロワーの責任を増

大させることは個人化された教育のためによく行われることである。その際リーダー自体がよきモデルになるかどうかが決め手となる。調査によると、ある経営者が自分自身の教育がうまく行ったのをふり返って見ると自己の経歴の初めにモデルとなるリーダーを持ったということが多いと言う。

従って個人化された配慮の中に個人主義ないしはエリート主義の必要性が見られる。自己の利益を中心とする利己主義とは異なるのはいうまでもないが、その場合に個人の自由な決定ということが重要視されていることがわかる²⁹⁾。特に企業におけるトップの意思決定は(比較的多数の)集団的決定よりもより個人的決定になる傾向として把えるほうがより現実的理解であって、その視点からすると個人主義が必要となってくる。多人数的、集団主義的な無限の意見を集約するなどということはナンセンスである。

エリート主義についてはしばしば軽蔑的に使用されるが、ここではその意味を含めないことにする。エリートとはある選出過程によって地位を占める人またはその人たちを構成するものである。この地位とは非エリートの地位に比べてははっきりとより高いパワー潜在力を示し、その地位につく人はその力に応じて社会の構造と変化に影響することができるようになっている³⁰⁾。それは特に重要な意思決定機能を背負う状況のなかで少数者として能力を持つしまたその力を発揮する。この考えを基にしたリーダーシップ傾向をここではエリート主義として把える。そしてエリート主義はエリートの育成を目的としていることも理解される。すべてのものがトップレベルにおいてリーダーシップをとるのでないことは自明のことなのに、あたかも誰もがリーダーシップをトップの地位においてとれそうだとする楽観主義を植えつける悪しき平等主義を駆逐するのがエリート主義の本意だと我々は解することにする。こうした考え方が組織の中に定着するには強制ではなくて、そうした組織文化が促進されるようになっていなくてはならない。

(4) トランスフォーメーションリーダーシップの最後の因子として知的刺激があげられる。これはリーダーが考え方を提供してフォロワーが今までの(古い)考え方を再考慮するようにすることである。つまりリーダーは多くの視点から問題を観察し、行き詰った状態にある問題を解決するようにすることである³¹⁾。

このことをさらにバスに従って敷衍すれば³²⁾まず、知的刺激はフォロワーに対し問題の自覚とその解決方法を喚起する。それはイメージーションをかき立てかつある種の思想と洞察を生み出す。こうして知的刺激はフォロワーが概念化をし、理解力をつけ、問題性質の確認と解決の力をつけるようにする。このことはただ単に感情的刺激をフォロワーに与えて直接的行動に走らせることと混同すべきではないということを教える。すると、リーダーが認識し、理解し、視覚化しかつ概念化したことをフォロワー(も同様)も直ちに受入れるようになる。要するにリーダーの問題解決のた

めの能力は問題のなかでの重要度の高いものの確認、高い質の解決、組織メンバーの完全なコミットメントをとまなう実行ということにある。

しかしリーダーの知的パワー（と技術的専門知識）は、人間相互間にかかわる能力に対する注目度と比べてあまり重きを置かれなことがしばしば生じる。このことについて企業における実際の経験的事実が明示するのであるが、知的リーダーシップのパワーが相当貢献して成長した企業が多いということである（ポラロイド社、ソニーの例がある）。その際にいわゆるトランスフォーメーション・リーダーは現状を進んで受入れることはあまりなく、機会の最大限の利用と、新しい方法の探求にウエイトを置いている。トランザクショナルリーダーはどんなことがはっきりした効果を出すことができるかに集中する。そして時間拘束を留意し、最も能率的で危険のないように見えることを実施しようとする。トランザクショナルリーダーはこのように知的な側面で見ると反応的よりもプロアクティブ（順向的）である。考え方としては創造的、革新的、思考的解決（もしくは想像的解決）を積極的にすることを特色とする。ところがトランザクショナルリーダーは自分の責任のあるシステムを最もうまく動かし続けるかに精力を費す。また逸脱が観察され、そこに問題があるときそれに反応し、条件の修正を実行する。そこには組織的拘束があるのでいつもそれに気を配っていなければならないのである。

5. トランスフォーメーション・リーダーシップの倫理性

トランスフォーメーション・リーダーはこれまでの説明経過が示す如く現状維持に焦点を合わせるのではないから、或る意味ではフォロワーに対する逆機能的効果をもたらすかもしれない。一方ではもちろんこうしたリーダーはこれまでの企業イメージを変化させる働きをする。それはいわば偶像破壊的働きをするものであり、そのことはこれまでの停滞性、伝統性（悪い意味での）、抑止的習慣などを次々と打ち破って行くことを含む。そしてそれはやがて組織の弾力性を高め、新製品の創造、新しい種々なアプローチをとり込むことを可能にする。それは確かに反逆機能的効果である。そのことにこそトランスフォーメーション・リーダーシップの真骨頂がある。

しかし今あげた逆機能も認められる。それは組織のトップに立つ者の地位が碎かれるかもしれないし、これまでの常識、判断力が駄目になってしまうことかもしれない。さらに感情が傷つけられることも生じるし、不安も大きくなる。こういうことは変化の発生には当然伴ってくるものであるとしても、当時者にとっては深刻な事柄である。バスはいくつかの大企業を変革したトランスフォーメーション・リーダーの主張を要約しているが、それは「いつもながらのビジネスはもはや我慢ならない」ということである。

我々はこういう痛みについてそれを支持したり、同情したりする意見を述べるのでなくて、この

ような事情は果して道徳的なかどうかという課題として考えてみる。単純にはトランスフォーマーショナルリーダーシップによって組織が活性化し、フォロワーが組織との同一化を増大させ、高い質の問題解決が得られるとされていて、その結果フォロワーのニーズを正しく受入れることになり、その持続をはかることになれば、道徳的なのである。それは正に人間の欲求に背くことのない結果をもたらしたからである。少なくともフォロワーの尊厳と平等の権利に対する敬意が普遍的倫理的原則になっているならばトランスフォーマーショナル行為は道徳的と判断されてよい。

しかしながらトランスフォーマーショナルリーダーシップはより大きな視点から、組織全体の変革を追求することが大きな役目であることは繰返しになるが、最も重要である。その立場からフォロワーに対して好都合なことばかりでなく、権利の侵害、不安の助長、感情の悪化などを生じるとすれば非道徳的である。

このような結論は倫理と道徳についてのかかなりの討議の後になされるべきであるが、我々はそれを省略し、ただ「企業における非倫理的行為の理由」について知ることにとどめる³³⁾。それは「システムの強制」の論証問題として示される。すなわち、競争は次第に道徳的原理を無視するようにさせることにより、競争の利益を手に入れるようにせざるをえないようにさせるということである。そこで、ブリーフスの「負の限界道徳」という考えが例示される。それによると、もしもすべての他の競争者が厳格にある決った道徳基準を守るならば、他の人よりも少しばかり、ぎりぎりのところで非道徳行為をし、また他の人がもう全く制裁措置をしないとき競争で優位を占める者がでてくるという。このようにして、しかし、競争相手を通して競争のためだとして最低限の道徳基準に徐々に合わせるよう強制が生じる。法律がこの過程を阻止することができないならば、そしてその限りで経済道徳の崩壊が前もって(活動の)条件の中に組込まれていることになると語られている³⁴⁾。

さて我々はこの短かい倫理-道徳的説明が、トランスフォーマーショナルリーダーシップの先の非道徳可能性にどうかかわるかを解明しなくてはならない³⁵⁾。我々の上記の引用は主として企業の競争的シチュエーションをあげているが、このことはあらゆる人間行為にとっても妥当するとして、フォロワーのなかに同じような競争状況が作り出されないだろうかという危惧の念を持つことに、出発点を求める。すると明らかにトランスフォーマーショナルリーダーによるフォロワーの競争状況形成は、先に示した非道徳の土壌となっていることに我々は気づく。

そうはいってもトランスフォーマーショナルリーダーシップはもともとそういう事情を想定していないのであり、それを意識的に行おうとしたのでないことも、この概念の中にはないのだと我々は思い起すべきである。少なくとも短期的かつ狭い範囲での状態を仮定するならば非道徳的になるかもしれない。トランスフォーマーショナルリーダーシップはしかしより高い位置の問題でありしかも組織のトップにおけるリーダーとフォロワーの関係が前提されているのであって、そうした競

争状況はかなりネグレクトされるべきものなのである。ということはより劣悪な非道徳なトランスフォーメーション・リーダーシップが別にあるからである。

この非道徳的情况とは、リーダーが特定の、片寄った「最良筋」の途方もない空想に迎合すること、さらに「偽りのイメージ」を作り上げてそれに基づいた変化を作り出すときのことである。このことはコーポレート・ガバナンスの課題として今日しばしば登場するが、こういう次元での非道徳性の害のほうが、フォロワーとの短時間的影響の残基よりも損失が大きい。リーダーは場合によっては、ゴールデンパラシュートの中へと入って行ってしまいさえよいのであって、それこそ相当な無責任の非難は免れえない。

従って真の、善なるトランスフォーメーション・リーダーシップと偽なるそれとの差は微妙である。出発点は善なものとして、良かれと考へての行為が、失敗すれば悪としての評価を受けることははっきりしている。その場合に当該リーダーの内心はわからないのであって、結果として現われたものでだけ判定を受けるという厳しい事情のなかにリーダーは置かれている（あらゆるリーダーがそうだということになる）。バスによると、トランスフォーメーション・リーダーシップは組織の苦境と急激な変化の時代に多く出現する。経済における経験がこのことを示す（例えばアメリカにおける経営者が事業を立ち直らせたのはこのリーダーシップによる例を見ればよいとする）。

トランスフォーメーション・リーダーシップの本質はこれまで経過が示すようにリーダーとフォロワーとの間の信頼の相互関係の中にある。リーダーだけが一人よがりにより個人的パワーをふるって何のこともないし、ましてや偽りの行為をすればこうした関係はない。そういうところにトランスフォーメーション・リーダーシップが道徳的か非道徳でないかという質問が出される余地がある。従って常に道徳的でないとトランスフォーメーション・リーダーシップはありえないことになる。そうはいってもカリスマ性の叙述が示すようにフォロワーのパーソナリティが依存的であるときには、リーダーは自己の価値とパワーを吹き込み易いこと、より超人的パワーがその場において発生し易いこともある。リーダーの感情的インスピレーションの利用する余地が多くなるとする指摘もある。フォロワーがより独立性のパーソナリティを持ち、合理性、懐疑、法則と先例に対する配慮のあるものならば、トランスフォーメーションの程度は低くなる。従ってトランザクションへと移る。そういうときには相互信頼といった道徳的事柄は消える。但し誤解を避けるために、依存的パーソナリティとは決して自信喪失した、個性のない、能力を欠いた人ということではないことを付け加えておく。

終りに

一般的にはリーダーシップ訓練やマネジメント教育がトランザクショナル・リーダーシップを強調

するとされている。それは個人の独立性、平等主義、教育程度の高さ、自信の強さなどが人間の基礎だとする認識があるからである。そしてそれぞれの社会の文化的情況にもよるが比較的先進地域において人間のこの特性を頭に置いたトランザクションの育成がなされることになる。フォロワーの期待を満すことと交換に、フォロワーの受取りたいものを与えることがわかるということが前提になっている。そこには相互的に価値づけられた成果を達成することができるようになっている。

カリスマ的リーダーシップがトランスフォーメーションの過程のなかで中心となることは示した通りである。これはこれまでのトランザクショナルリーダーシップでは出されなかった、あるいはそれ以上の努力をひき出すことに価値がある。つまりトランスフォーメーションリーダー（とその代表的なカリスマ的リーダー）は大きな同一化パワーと影響力を持つことが前提とされる。それはフォロワーの自信と潜在力にフォロワー自身が自覚するようにするリーダーシップとも言うことができる。フォロワーはリーダーと同一化しようと熱望し、リーダーへの熱烈な感情を熟成させて行く。なかなくリーダーへの信頼と信用を持つことが大きい。リーダー側から見ると、こうした感情をフォロワーに目覚めさせ、かつ鼓舞してより以上の力を出すようにする。こうしてコンティンジェントの強化が捨てられ、自己強化がはかられるようになる。

もちろんあまりにトランスフォーメーションリーダーシップを強調し過ぎると、アナクロニズム、超精神主義の非難を受けるかもしれない。そして現実にはトランザクショナルリーダーシップのほうが適する情況も多くある。それ故にそのどちらのリーダーシップスタイルがとられるかはそのときどきの事情による（といっても我々はコンティンジェンシイ思考をしているのではない）。つまりコンティンジェントの情況が消えたときに力を発揮するのがトランスフォーメーションリーダーシップということが出来る³⁶⁾。

参考文献および注

- 1) 経営組織論についてのテキストをランダムにあげると例えば次のようなものが手許にある。以下においてこれらの文献における陳述をも含めて、トランスフォーメーションリーダーシップの理解を行う。
Luthans, F., *Organizational Behavior*, 7th. ed, New York, et al., McGraw-Hill, 1995; Cherrington, D.J., *Organizational Behavior*, 2nd, ed., Boston, et al., Allen and Bacon, 1994; Moorhead, G./Griffin, R.W., *Organizational Behavior*, Boston, et al., Houghton, 1992; Wagner, J.A. III/Hollenbeck, J.R., *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1995; Schermerhorn, J.R. Jr./Hunt, J.G./Osborn, R.N., *Managing Organizational Behavior*, New York, et al., Wiley & Sons, 1994.
なおこれ以外の資料についてはその都度引用すると同時に指示する。
- 2) 以下のいくつかの説明については、Cherrington, op. cit. pp.618-619.
- 3) インクリメンタルリーダーシップについては、Katz, D./Kahn, R.L., *The Social Psychology of Organizations*, New York, Wiley, 1978, pp.530-535.
- 4) Luthans, op. cit., pp.355-356. なお、ハウスについて、House, R.J., "A 1976 Theory of Charismatic Leadership," in Hunt and Larson(eds.), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbandale, Southern Illinois

University Press, 1977, pp.189-207. が引用されているが、その内容についてはつまびらかでない。なお、我々の参照できるのは、Hunt, J.G., *Leadership: A New Synthesis*, Newbury Park, et al., Sage, 1991, 例えば、pp.184-190においてトランスフォーメーション・リーダーシップ、トランザクショナル・リーダーシップ、これに加わるにカリスマ的リーダーシップのことについて言及する。

- 5) 例えば、Phillips, J.S./Lord, R.G., Notes on The Practical and Theoretical Consequence of Implicit Leadership. Theories for the Future of Leadership Measurement, in: *Journal of Management*, vol.12, No.1, 1986 pp.31-41; Karmel, B., *Leadership: A Challenge to Traditional Research Methods and Assumptions*, in: *Academy of Management Review*, July, 1978, pp.475-482.
- 6) leadingのほかにはdirectingを使用するものがあるが説明内容は同じである。
- 7) Daft, R.L., *Management, International Edition*, Harcourt, 1994, p.10.
- 8) Bartol, K.M./Martin, D.C., *Management*, New York, McGraw-Hill, 1994, pp.7-8.
- 9) *ibid.*, p.425. パスゴール理論は次のものによる。House, R.J., A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, in: *ASQ*, vol.16, 1971, pp.321-338. その他にG Evans(1970), およびB.S. Georgopoulos/G.M. Mahoney/N.W. Jones(1957)などの名前があげられているが我々は参照していない。
- 10) Wagner/Hollenbeck, op, cit., pp.381-382. この考えについて次の指示がある。Hollander, E.P., *Leadership Dynamics*, New York, Free Press, 1978.
- 11) Fürstenberg, F., *Soziologie*, Berlin/New York, Walter de Gruyter, 1978, S.43-44. この主張の代表としてG.C. Homansがあげられている。またこの主張は次のものにも見られる。Champion, D.J., *The Sociology of Organizations*, New York, et al., McGraw-Hill, 1975, p.109, Fuchs-Heinritz, W. et al.(hrsg.), *Lexikon zur Soziologie*, Opladen, Westdeutscher Verlag, 1994, S.308においては、社会的相互作用について3種の説明をする。(1)コミュニケーション(言語、シンボル、ジスチャーなど)により媒介された、個人と集団の間の相互的關係および、そこから結果的に発生する、その人たちの態度、期待、行為の相互的影響関係、(2)T.Parsonsの理論において2人の人間(自己と他人)の相互に関連し合った行為、この行為は行為者が相互に補完し合う期待において実施することにより成立する。(3)抽象的相互作用理論では、一般的に認められそして共有されたシンボルがあることを前提として社会的相互作用を考える。その場合、行為者は、行為の相手が自己の行為に反応することを前もって予想して、自分自身の行為をそれに合わせるようにしているといった事情を特色とする。
またトランザクションを上記のように考えると、我々は古くバーナードの唱えた誘因と貢献の説明も含められるとするが、これについての言及が(我々の狭い範囲の知識で)トランザクションの説明に見出せないのは不思議である。Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Chambridge(Mass.), Harvard University Press, 1973(originally 1938), p.77において、「行為は組織の力の存在を示すものであり、貢献の行為とエネルギーの受入のことである……行為が貢献するものは物質的なものでなくて、トランザクションであり、移転であり、事物の制御であり、物的なもの自体に対する働きかけのことである」「協力体系におけるほとんどの努力は没人格的であることは容易にわかるであろう」と。
- 12) Nicholson, N.(et.), *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, Cambridge(Mass.), Blackwell, 1995, p.582.
- 13) 種々な組織論のテキストの指摘するのは次のものである。Burns, J.M., *Leadership*, New York, Harper&Row, 1978.我々はこれについては未見である。
- 14) Cherrington, op, cit., p.622.
- 15) Daft, op, cit., p.481.エンパワメントとはトップの側から見ると、上位者がより参加的となり、コンセンサス形成により関心を持ち、より多くコミュニケーションに依存することである。
- 16) Moorhead/Griffin, op, cit., pp.275-276.
- 17) 我々の参照できるのは、Bass, B.M., *Leadership: Good, Better, Best*, in: *Organizational Dynamics*, Winter, 1985, pp.26-40. このほかに例えば次のものがあげられるが我々は参照していない。From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, in: *Organizational Dynamics*, Winter, 1990, pp.19-31.および、*Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, Free Press, 1985. この著者のダイジェストが冒頭にあげた論文に指示されている。

- 18) Hunt, op, cit., pp.181-216. 第9章「個人的能力—トランスフォーメーションに指向したリーダーシップ技能」。
- 19) Bass, Good, Better, Best, op, cit., pp.32-33.
- 20) Bass, op, cit., p.33. これは176人のアメリカ陸軍上級将校が直属の上司の行動を記述したものであるという。また、このほかにビジネスマン(事業経営者)、学校理事、専門職業人から調査結果も同じであると付記される。
- 21) 例えば, Yukl, G., Leadership in Organizations, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1994, pp.366-368. 例えばトランザクショナルリーダーシップとトランスフォーメーションリーダーシップの区分は複雑な現象の極度の単純化であるという (p.367)。
- 22) Luthans, op, cit., p.358. これについて Tichy/Devanna(1986)の成果があげられる。
- 23) Gibson, J.L./Ivancevich, J.M./Donnelly, J.H. jr.; Organizations, Homewood, Irwin, 1991, p.423. もちろんここでもバスからの引用がなされている。
- 24) 例えば, Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen, Mohr, 1985, S.140. ここにおいてカリスマは非日常的な価値をもつ人格の質ではあるが、ただそれだけではなくて、いわゆるその相手側における信奉もしくは献身的な精神(状態)がなければありえないこと、従ってカリスマ的支配の、支配者側からの一方的強制だけがあるのではないことが知られる。
- 25) Hunt, op, cit., pp.182-183. なお, pp.185-186においてはバーバーのカリスマ的権限が、伝統的権限と合理的—法的権限との比較において表示されている。
- 26) Bass, Good, Better, Best, op, cit., pp.34-35.
- 27) Bass, ibid., pp.35-37. なおGibson, et al., op, cit., p.422においてもこのことをあげている。そこにおいてはindividual attentionとしている。considerationと同義語として使われている。
- 28) パワーについてはここではかなり恣意的に使用されるが、より正確にされるべき課題が残る。これについて例えばMcLean, I., The Concise Oxford Dictionary of Politics, Oxford/New York, Oxford University Press, 1996, pp.396-399. ここではパワーとは、他の方法ではできないであろうことを人々に(あるいは事物に)行わせる能力である。パワーの近代的概念の方向づけは早くも1748年Humeの書いたものの中に見られるという。
- 29) Kuper, A./Kuper, J., The Social Science Encyclopedia, London/New York, Routledge, 1996, pp.396-397.
- 30) Endruweit, G./Trommsdorff, G., Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart, Enke, 1989, S.140.
- 31) Hunt, op, cit., p.188. もちろんここでもBassのリーダーシップのことが述べられている。
- 32) Bass, op, cit., p.37. なおこの場合に感情的とはemotionalのことであり、情動的とでもいうべきことである。それは行動をひき起すための動機づけとなる。とくに一過性で、激しい行動の姿のなかに見られることが多い。怒り、恐れ、喜び、悲しみといった感情のことを指している。
- 33) 例えばHoffmann, F./Rebstock, W., Unternehmungsethik, in: ZfB, H.6.1989, S.669. 「倫理学は専ら正しい道徳的視点から正当と認められうる行為の尺度についての問題を研究する。道徳は行為規則、価値尺度、および意味の考え方といった規範的基本枠組を形成するが、これら尺度、考え方は社会において拘束的に受入れられたものとみなされうるし、従って実際に行為指導的である」と。
- 34) Steinmann, H./Löhr, A., Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart, Poeschel, 1991, S.26-27. Briefsについては1920年の文献が引用されているが内容については未知である。
- 35) 以下についてはBass, op, cit., p.39.
- 36) バスに対するトランスフォーメーションリーダーシップの批判については(先にあげたが)、(1)この概念の定義をきちんとしないのに質問表を使うこと。インタビューの記述が足りないこと。(2)リーダーシップの結果(例えばフォロワーの熱心さ)がリーダーの行動とよく区別されていないこと。(3)個人化された配慮というスケールは40年前のもので古くさい。(4)トランザクションの項目は、非効果的リーダーを意味するようにつくられていること。これについて、Hunt, op, cit., p.189.
 なおトランスフォーメーションリーダーシップはドイツ語圏の文献にも見られる。例えば, Kieser, A. et al.(hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart, Poeschel, 1995, S.2054-2062.

(1996年9月30日受理)